

Babak Kaweh
*Das Coaching-Handbuch
für Ausbildung und Praxis*

Babak Kaweh

Das
Coaching-Handbuch
für Ausbildung und Praxis



VAK Verlags GmbH
Kirchzarten bei Freiburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

VAK Verlags GmbH
Eschbachstraße 5
79199 Kirchzarten
Deutschland
www.vakverlag.de

3. aktualisierte u. überarbeitete Auflage: 2011
© VAK Verlags GmbH, Kirchzarten bei Freiburg 2005
Grafiken: Babak Kaweh
Lektorat: Norbert Gehlen
Umschlag: Hugo Waschkowski, Freiburg
Layout: Karl-Heinz Mundinger, VAK
Satz: Goar Engeländer (www.dametec.de)
Druck: Himmer AG, Augsburg
Printed in Germany
ISBN 978-3-86731-095-6

Inhaltsübersicht

Vorwort

Teil I: Die Struktur des Coaching

1	Coaching – was ist das?	16
2	Für wen?	22
3	Wofür?	28
4	Worum geht es?	32
5	Wie läuft es ab?	42
	A Einzel-Coaching	42
	B Gruppen- oder Team-Coaching	64
6	Was bringt es?	86
7	Wer macht das?	89

Teil II: Definitionen, Modelle und Methoden

Definitionen	94
Modelle und Methoden	97

Teil III: Checklisten, Akronyme und Fragen

Checklisten	222
Verzeichnis der Akronyme	247
Fragenkategorien	254

Teil IV: Anhang

Anmerkungen	270
Literaturverzeichnis	275
Coaching-Verbände	280
Stichwortverzeichnis	282
Namensverzeichnis	285
Über den Autor	286

Detalliertes Inhaltsverzeichnis

Vorwort	12
---------------	----

Teil I: Die Struktur des Coaching

1 Coaching – was ist das?	16
Abgrenzung	16
Definition	20
2 Für wen?	22
Einzelkunden	22
Teams und Gruppen	26
3 Wofür?	28
Nach der Art der Klienten:	
Einzel-Coaching	28
Paar-Coaching und Konflikt-Coaching	29
Gruppen-Coaching	29
Nach dem Kontext:	
Business-Coaching	30
Privat-Coaching	30
Nach dem Ziel:	
Persönlichkeits-Coaching	30
Fach-Coaching	31
4 Worum geht es?	32
Problem	33
Outcome	36
Ressourcen	36
Transformation	38
Antriebslosigkeit	40
Lebenslust	41
Energie	41
5 Wie läuft es ab?	42
A Einzel-Coaching	42
<i>Contacting</i> – Kontakt aufnehmen	43
<i>Contracting</i> – Vereinbarungen treffen	47
<i>Clearing</i> – Klären	50
<i>Chunking</i> – Teilen und zusammenfügen	56
<i>Concepting</i> – Modelle bauen	58

<i>Changework</i> – Veränderungen ermöglichen	60
<i>Controlling</i> – Steuern	62
B Gruppen- oder Team-Coaching	64
Vorbereitungsphase	65
Orientierungsphase	69
<i>Goaling</i> -Phase / Zielfindung	72
Erfassungsphase	74
Lösungsfindungsphase	77
Projektplanungsphase	80
Abschlussphase	83
6 Was bringt es?	86
7 Wer macht das?	89
Die 7 notwendigen Kompetenzen des Coachs	89
Die 7 Werte des Coachs	91
Die 7 Rollen des Coachs	92

Teil II: Definitionen, Modelle und Methoden

Definitionen	94
Modelle und Methoden	97
Ankern	97
Antriebe zur Veränderung	97
Augenzugangshinweise	100
B.E.L.L.A.	101
Chunking	102
Clean Language nach D. Grove	104
C.L.E.E.R. I.T.	104
Da-Vinci-Prozess	106
Dialog-Prozess	107
Disney-Strategie	108
Drama-Dreieck	110
Elementare Faktoren nach I. D. Yalom	112
Feedback	115
Future Pacing	116
Gefühlskategorien	117
Grundaufgaben nach I. D. Yalom	118
Inneres Team	120
Interventionstechniken zur Problembearbeitung	121

K3-Erfolgsfaktorenmodell	122
Kalibrieren	124
Konfliktmodelle (Überblick über 49 Konfliktmodelle)	125
L.E.A.V.E.	153
Landkarte	154
L.E.I.T.E.R.	155
Meilensteine formulieren	156
Meta Mirror	156
Metaphern	157
Meta-Programme – Sorting Styles	157
Meta-Programm-Matrix	160
Musterunterbrechung	161
Neurologische Ebenen	161
New Behaviour Generator	163
Nicht-Klienten	163
Nicht-Klienten – Tieranalogien	166
Pacing und Leading	168
Perspektivenwechsel	169
Process Utilities nach Th. Stahl	170
„Problemklienten“ nach I. D. Yalom	170
Provokativer Stil	173
Push- und Pull-Stile	174
R.A.F.A.E.L.	174
R.E.A.C.H.	176
Reframing	177
Repräsentationssysteme	178
Rollen des Coachs	179
Satir-Kategorien	181
Six Step Reframing	182
Sleight of Mouth	182
SMART PURE CLEAR	186
SMARTE-POWER-Modell	187
SOLIO-Modell	189
Systemische Verstrickungen	190
Talking Stick	192
Tetralogisches Holon (Ein neuartiges Persönlichkeitsmodell)	192
Veränderungsbereitschaft	212
Verbale Zugangshinweise	213
Visual Squash	213

Vorstellungsrunde	214
WahrnehmungsfILTER	216
Zieldefinition	217
Zielrahmen	218
Zugangshinweise	219

Teil III: Checklisten, Akronyme und Fragen

Checklisten	222
Anliegen (Formulierung)	222
Coaching-Vertrag	223
Ein-Punkt-Abfragebogen	226
Emotionstiefe	227
Erfolgs-Check	227
Erwarten der Veränderung	227
Erwartung Team-Coaching	228
Erwartungen der Klienten	228
Erwartungs-Abfragebogen	229
Future Pacing	229
Helfender Kontext	230
Klienten-Fragebogen	230
Klienten-Zustand	233
Kriterien für „echte“ Klienten	233
Lernaufgaben der Klienten	234
Lernziele der Klienten	234
Lösungsversuche der Klienten	235
Location für Teambesprechung	235
Meta-Problem	235
Ökologie-Check	236
Problemanalyse	237
Protokoll der Teambesprechung	237
Ressourcen (andere)	237
Ressourceneinsatz (Auswirkungen)	238
Selbst-Coaching	238
Setting der Teambesprechung	239
Stimmungsbarometer	239
Stress	240
Synergien	240
Teamziel	240

Tetralogisches Holon – Checklisten zur Einordnung des Klientenanliegens .	241
Veränderung	243
Veränderungstiefe	243
Vereinbarungen für Team-Coaching	244
Ziel-Check	245
Zielvereinbarung	246
Verzeichnis der Akronyme	247
Fragenkategorien	254
Teil IV: Anhang	
Anmerkungen	270
Literaturverzeichnis	275
Coaching-Verbände	280
Stichwortverzeichnis	282
Namensverzeichnis	285
Über den Autor	286

HINWEISE DES VERLAGS

Dieses Buch informiert über Struktur, Methoden und Modelle des Coaching. Die vorgestellten Konzepte werden nach bestem Wissen so wiedergegeben, wie von ihren Urhebern beschrieben. Die dargestellten Verfahrensweisen haben sich als sicher und effektiv bewährt. Wer sie anwendet, tut dies in eigener Verantwortung.

Etwaige Aussagen zu therapeutischen Themen sind nicht als Grundlage für Selbstbehandlung gedacht. Autor und Verlag beabsichtigen nicht, individuelle Diagnosen zu stellen oder Therapieempfehlungen zu geben. Hier beschriebene Verfahren sind nicht als Ersatz für professionelle therapeutische Behandlung bei entsprechenden Problemen zu verstehen.

Die Arbeitsblätter und Checklisten in Teil III dürfen für den privaten Gebrauch kopiert werden.

ICH WIDME DIESES BUCH ...

Monawar, Elli, Hilda, Silvia, Mahasti, Simin und Leyla Kaweh.

Als Großmutter, Mutter, Schwester, Ehefrau und Töchter haben diese Frauen mir sehr früh und eindrucksvoll das Thema Coaching nahe gebracht!

DANKSAGUNG

Folgenden Kolleginnen und Kollegen, Autorinnen und Autoren möchte ich an dieser Stelle für ihr Feedback und ihre wertvollen Tipps danken:

Prof. Dr. Karl Garnitschnig
Klaus Grochowiak
Annegret Hallanzy
Inke Jochims
Dr. Manuela Mätzener
Fritz Maywald
Hadi Pourebrahim
Martina Schmidt-Tanger
Thies Stahl

Ich danke auch all meinen Klienten, Kollegen, direkten und indirekten Lehrern, die mir meine Erkenntnisse und Erfahrungen ermöglicht haben.

Ganz besonderer Dank gebührt meinem Kollegen und Agenten, Herrn Dr. Christian Dräxler, ferner Frau Monika Ecker und Frau Mag. Birgit Glantschnig sowie Norbert Gehlen, dem Lektor des Verlags VAK, und allen Mitarbeitern des Verlags, ohne die dieses Buch nicht zustande gekommen wäre.

B. K.

Vorwort

Dieses Buch bietet eine umfassende Darstellung der vielfältigen Aspekte des Coaching. Dazu gehört die Würdigung bereits vorhandener Methoden und Ansätze genauso wie die Weiterentwicklung zu einem zeitgemäßen Coaching-Modell. So kann das Buch den an einer Coaching-Ausbildung Teilnehmenden als Lehr- oder Übungsbuch und erfahrenen Coachs als Nachschlagewerk und Denkanstoß dienen. Darüber hinaus stellt es auch Führungskräften wichtige Informationen zum Thema Coaching zur Verfügung. Es will ein Überblick schaffendes Grundlagentwerk zu diesem Thema sein.

Dieses Buch kann nicht den Anspruch erfüllen, sämtliche gegenwärtig relevanten Coaching-Konzepte vollständig und erschöpfend zu untersuchen. Es soll vielmehr zum Reflektieren anregen und den Hintergrund beschreiben für das, was in einer fundierten Ausbildung vertieft wird.

Dieses Buch wurde aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Es ist vor allem aus der Erfahrung meiner rund zwanzigjährigen Praxis als Coach und Trainer entstanden – und es wurde vor allem für die Menschen geschrieben, die dieses Wissen und die daraus entstandene Methodik in ihrer Arbeit praktisch umsetzen wollen. Es wurde aber auch für alle jene geschrieben, die gerade eine Ausbildung zum Coach beginnen. Der Textteil wurde bewusst knapp gehalten, so dass das Lesen nicht mehr Zeit erfordert als unbedingt erforderlich.

An einigen Stellen dieses Buches habe ich englischsprachige Bezeichnungen verwendet und manchmal versucht, englische Begriffe oder Akronyme einzudeutschen. Das Wort Coaching selbst ist auch englisch und in vielen Fällen gibt es keine treffenden deutschen Äquivalente.

Ich ersuche alle Leserinnen, die vielen „männlichen“ Begriffe zu entschuldigen. Eine geschlechtsneutrale Formulierung aller verwendeten Begriffe erscheint mir unmöglich und die ständige Doppelformulierung hätte die Lesbarkeit erschwert. Natürlich spreche ich mit jedem „männlichen“ Begriff auch alle Kolleginnen und Leserinnen an!

Der Begriff Coaching wird in der Fachliteratur vielfältig und manchmal widersprüchlich definiert; ebenso unterschiedlich ist die Abgrenzung – und die Definition der Gemeinsamkeiten – zwischen Coaching, Moderation, Mediation, Supervision und Training.

Jedem Leser dieses Buches steht es selbstverständlich frei, welchen der beschriebenen Coaching-Ansätze er verwendet. Ich habe bewusst eine Vielfalt von Optionen angeboten, die Auswahl und die Art der Anwendung liegt beim Coach selbst.

AUFBAU DES BUCHES

Der Aufbau dieses Buches führt vom Globalen zum Detail und folgt damit dem empfohlenen Coaching-Ablauf – zuerst verschafft sich der Coach einen Überblick und erst dann geht er ins Detail.

Teil I gibt Ihnen eine Definition des Begriffs Coaching und die Abgrenzung zu Supervision und Mediation sowie einen Überblick über den Ablauf des Coaching-Prozesses und seine wesentlichen Elemente – sowohl für Einzel-Coaching wie auch für Team- oder Gruppen-Coaching.

Bitte beachten Sie: Die Verweise auf andere Textstellen von Teil I werden im Text erwähnt, Verweise auf die in Teil II im Detail beschriebenen Modelle und Methoden sind in dieser Form hervorgehoben: → **Beispiel**

In gleicher Art finden Sie hier die Querverweise auf die Checklisten und Fragen in Teil III.

Teil II geht ins Detail – hier finden Sie viele der im ersten Teil erwähnten Modelle und Methoden ausführlich beschrieben. Dieser Teil wird Ihnen unabhängig von den anderen Teilen des Buches auch als Nachschlagewerk dienen.

Teil III stellt nützliche Instrumente und Hilfsmittel zur Verfügung. Das sind einerseits Checklisten, die Sie bei Ihrer Arbeit als Coach frei verwenden dürfen. Andererseits finden Sie hier ein Verzeichnis aller in Teil I erwähnten Akronyme und ein Fragenregister.

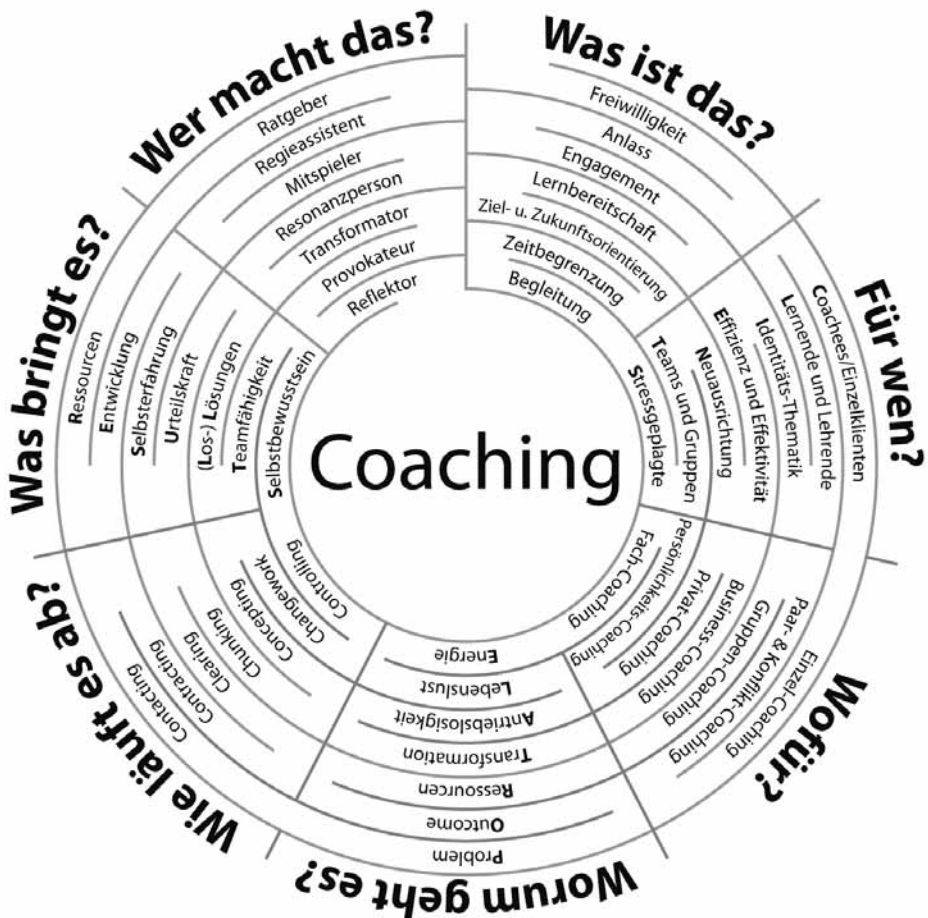
Teil IV schließt das Buch mit den Anmerkungen (Endnoten), dem Literaturverzeichnis, dem Adressen-, dem Stichwort- und dem Namensverzeichnis ab.

Ich freue mich über Feedback und Ergänzungsvorschläge an die E-Mail-Adresse b.kaweh@coachingakademie.com oder an den Verlag.

Babak Kaweh

Teil I

Die Struktur des Coaching



1 Coaching – was ist das?



(Detaillierte Erläuterung dieser Grafik: vgl. Seite 20)

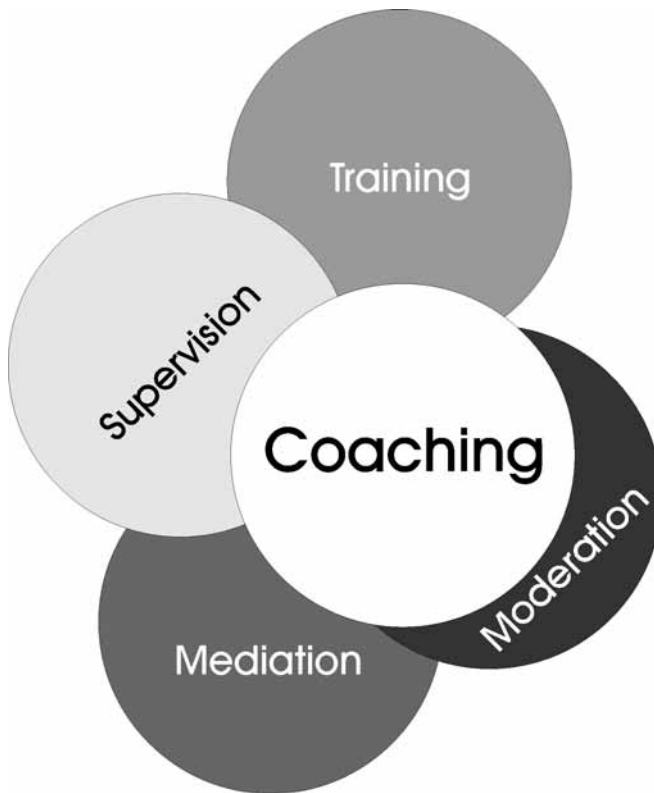
Coaching ist – einfach gesagt – anlassbezogenes Lernen. Der „Anlass“ des Klienten ist sein Anliegen, sein „Problem“, an dem er unter Mithilfe des Coachs arbeiten möchte.

Abgrenzung

Die Abgrenzung zu Begriffen wie Training, Supervision, Mediation und Moderation ist eine Herausforderung. Diese Begriffe überschneiden sich in hohem Maße; dies wird von den dahinterstehenden Schulen und Ausbildungseinrichtungen sorgsam und misstrauisch beobachtet. Die hier in aller Kürze versuchte Abgrenzung erhebt daher keinen Anspruch auf vollständige Berücksichtigung aller Aspekte:

TRAINING

Training ist themenbezogenes Lernen. Das heißt, dass es hier keine „Klienten“ gibt, sondern Teilnehmer am Training, Lernende. Ebenso gibt es ein vorgegebenes Thema. Der Lernende kommt zum Training, weil ihn das Thema interessiert, das ein Trainer anbietet. Er bringt also Lernbereitschaft mit, aber nicht notwendigerweise ein Anliegen oder Problem.



Das ist die Ausgangssituation, wie sie sein sollte. Ein weiterer Unterschied zwischen Coaching und Training ist der, dass es beim Training in aller Regel kein Vorgespräch gibt, bei dem sich die beiden Parteien kennen lernen können. Ein Trainer hat wenig Möglichkeiten, einen Teilnehmer vorweg abzulehnen. Selbst während des Trainings kann er das nur dann, wenn extrem wichtige Gründe auftreten. Der Trainer muss also unter Umständen auch mit Teilnehmern arbeiten, die das Thema eigentlich gar nicht interessiert. Eine weitere Gruppe von Teilnehmern sind jene, die sich als zu stark „belastet“ erweisen, um das Training sinnvoll absolvieren zu können.

Ziel eines Trainings wird in allen Fällen sein, dass die Teilnehmer mit mehr Wissen als vorher nach Hause gehen. Das muss aber nicht unbedingt mit persönlicher Weiterentwicklung zu tun haben.

Training überschneidet sich mit Coaching, wenn im Laufe einer Veranstaltung entweder bei einzelnen Teilnehmern oder bei einer ganzen Gruppe ein persönliches Anliegen auftritt. Dann wird der Trainer im ersten Fall zum Einzel-Coach.

Es liegt in seinem Geschick, ob er fähig ist, dieses Coaching – für die anderen Teilnehmer unauffällig – in den weiteren Ablauf des Trainings einzubauen. Wenn eine ganze Gruppe oder sogar alle Teilnehmer dasselbe Anliegen haben, das über den Gegenstand des Trainings hinausgeht, wird der Trainer vor der Wahl stehen, dieses Anliegen in das Training einzubeziehen. Er wird den Ablauf ändern oder sogar getrenntes Team-Coaching anbieten. In allen Fällen wird damit der Trainer auch zum Coach. Es ist nicht gerade verwunderlich, dass viele Coachs auch als Trainer arbeiten und umgekehrt.

Training ist themenbezogenes Lernen – die Teilnehmer eines Trainings haben eines gemeinsam: das Interesse an dem Thema, über das sie mehr wissen wollen. Grundvoraussetzung ist die Lernbereitschaft. Ein eigentliches Anliegen oder Problem muss es nicht geben.

SUPERVISION

Supervision ist Anleitung zum selbständigen Lernen und meist Begleitung im Berufskontext. Supervision hat sich historisch aus der Anleitung und Begleitung von Mitarbeitern im Bereich der Sozialarbeit und der Psychotherapie entwickelt. Das betrifft die Einführung in diese Berufe ebenso wie auch die Betreuung *während* der beruflichen Tätigkeit. Heute finden sich Supervisionen auch in Bereichen wie Gesundheitswesen, Pädagogik, in Verwaltungssystemen und zunehmend auch in der Wirtschaft.

Supervision ist Anleitung zum selbständigen Lernen und stammt aus dem Bereich sozialer Berufe, wird heute aber vermehrt auch für andere Berufsgruppen angewandt. Supervision dient zur Einführung in den Beruf und zur Begleitung während der Berufstätigkeit. Ein Supervisor leitet zur Reflexion der berufsbezogenen Handlungen an.

→ Wie definieren andere Supervision?

MEDIATION

Mediation setzt einen Konflikt voraus und wird Gerichts- und Behördenverfahren (zum Beispiel Zivilrechtsverfahren) entweder vorgelagert oder zur Seite gestellt. Der Unterschied zum Einzel-Coaching ist also, dass es mehrere Klienten gibt und das Anliegen immer ein Konflikt zwischen diesen Klienten ist. Freiwilligkeit ist auch bei der Mediation ein Kriterium.

Mediation wird zur Konfliktklärung eingesetzt. Anliegen ist in jedem Fall ein Konflikt zwischen mehreren Konfliktpartnern, die sich an einen neutralen Dritten wenden. Der Mediator führt die Konfliktparteien zu einer einvernehmlichen Lösung, indem er die Verhandlungen unterstützt und für eine „Win-win-Situation“ sorgt.

→ Wie definieren andere Mediation?

MODERATION

Begleitung einer Gruppe. Moderation ist die Begleitung eines Teams oder einer anderen Gruppe in einem definierten Kontext. Der Moderator ist der Organisator, der die Moderationssitzung vorbereitet, für das notwendige Moderationsmaterial sorgt und die Gruppe schließlich begleitet. Der Moderator trägt die Verantwortung für das äußere Gelingen der Moderationssitzung.

Der Moderator wird immer Coach sein müssen, wenn es sich um die Moderation eines Teams oder einer Gruppe handelt. Hier ist nach meiner Ansicht der einzige Unterschied zum Coaching der, dass es keinen klaren Klientenauftrag bezüglich eines Problems gibt. Der Auftrag des Moderators beinhaltet üblicherweise, eine Besprechung, eine Teamsitzung, ein Entscheidungsgremium, ein Projekt im Hinblick auf ein definiertes Thema zu leiten.

Im Kapitel über Team-Coaching wird das Thema Moderation in diesem Buch noch ausführlich behandelt.

Coaching-Fähigkeiten sind hier gefragt, denn im üblichen Fall heißt es, dass es sehr wohl ein Problem gibt, allerdings oft ein nicht ausgesprochenes. Das eigentliche Anliegen wird es sein, dass der Auftraggeber es dem Team, der Gruppe, dem Gremium und dessen Leiter nicht zutraut, das Problem alleine zu lösen. Diese größte Schnittstelle zwischen Moderation und Coaching wird in der Grafik auf Seite 17 durch die große Überlappung deutlich.

Moderation ist die Begleitung einer Gruppe oder eines Teams in einem definierten Kontext. Das kann ein Projekt, eine Besprechung, eine Entscheidungssitzung sein. Der Moderator sollte über Coaching-Fähigkeiten verfügen. Moderation ist daher weitgehend mit Team- und Gruppen-Coaching gleichzusetzen.